



**Centro Universitário de Brasília
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

PLANEJAMENTO E IMPLEMENTAÇÃO DE PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS:

Case de um clube em Brasília

Luiz Henrique Moraes de Abreu *

RESUMO

O presente trabalho visa relatar o processo, passo a passo, de planejamento e implementação de plano de cargos e salários em uma empresa. Assim, ele teve como base a seguinte pergunta: Como se deu o processo de implementação de Plano de Cargos e Salários em um clube campestre de Brasília? Para responder a essa pergunta, foi necessário caracterizar o contexto da empresa em que a pesquisa foi realizada, descrever a metodologia adotada pela consultoria responsável pela implementação do processo de Cargos e Salários e analisar os dados a partir do aporte teórico sobre o assunto. Para tanto, foi selecionado um projeto deste tipo, que foi acompanhado durante toda sua execução. O embasamento da pesquisa foi feito por meio de observação direta e análise documental. Ele tomou como base, principalmente, obras de Paschoal (2012) e Pontes (2012). Como resultado, foi possível analisar a literatura pesquisada na prática, verificando as vantagens e as desvantagens de algumas das metodologias existentes. Além disso, foi possível verificar os problemas que a falta de um Plano de Cargos e Salários traz, além de citar as vantagens de implementá-lo. Por se tratar de um plano inicial, com intuito de apenas regularizar a situação legal dos colaboradores, foi sugerido, no final da pesquisa, que se pense, futuramente, em uma estratégia mais moderna e completa, vislumbrando a possibilidade de se incluir no plano alguns critérios como participação nos resultados ou remuneração variável, por exemplo.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Remuneração. Plano de Cargos e Salários.

* Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão de Pessoas e Coaching, sob orientação da Prof. MSc. Tatiane Araújo.

1 INTRODUÇÃO

O ambiente empresarial é impactado pela intensa competitividade do mundo dos negócios. Tal realidade impulsiona a necessidade de que as empresas busquem acompanhar a velocidade das mudanças para que permaneçam competitivas. Lima e Fischer (2005) citam que, nas últimas décadas, o tema mudança organizacional tem sido amplamente considerado na literatura sobre o contexto profissional. Os resultados que eram satisfatórios até algum tempo atrás, hoje já não são mais. Ribeiro e Bastos (2010) lembram que, antes, as empresas competiam dentro de um mesmo setor. Bastava conhecer bem a tecnologia da própria área para prosperar. Hoje, por exemplo, o aço compete não apenas com o alumínio, mas também com o plástico de companhias petrolíferas e químicas.

Porter (1998) explica que esse aumento da competitividade aconteceu devido a diversos fatores, como a rivalidade entre os concorrentes, o poder de negociação dos clientes, o poder de negociação dos fornecedores, a ameaça de entrada de novos concorrentes e a ameaça de produtos substitutos. Uma das grandes responsáveis por estes fatores, porém, foi a globalização. A mudança de status da economia setorial para a global fez com que a concorrência, que antes era somente entre empresas do mesmo bairro, fosse ampliada para o mundo todo. O resultado disso é a busca incessante pelo aumento da qualidade e pela diminuição dos preços dos produtos, além da fidelização dos consumidores. O impacto desta busca expande-se, inclusive, nas relações sociais e políticas, na cultura, na tecnologia, na organização produtiva, nas relações de trabalho e na participação dos indivíduos no processo produtivo.

Todo esse contexto trouxe a reflexão sobre a necessidade de mudar nossa forma de pensar e de agir. O que antes era local passou a ser global. Nas organizações, os departamentos, que eram separados e setorizados, passaram a ser integrados. Foi reforçado, assim, o conceito holístico. Segundo Weil (1991) estaríamos em plena revolução científica e epistemológica, caracterizada pela emergência, no cenário do conhecimento humano, de um novo paradigma. Ainda segundo ele, tem se dado o nome de paradigma holístico a esse fator de mudança. Como a humanidade entrou em uma crise de fragmentação, a partir do que ele chama de “fantasia da separatividade”, seria preciso resgatar o conceito holístico, do

grego holos, que significa todo. Este termo se refere a uma abordagem de conhecimento que visa estabelecer pontes entre as fronteiras das ciências físicas, humanas, biológicas e espirituais.

Na abordagem holística o todo não é concebido apenas como a soma das partes, pois neste todo buscam-se propriedades que transcendem as propriedades de cada uma das partes enquanto estudadas isoladamente. A abordagem sistêmica também nos indica este caminho, quando diz que um sistema é maior que a soma de suas partes e que, para seu entendimento, é necessário, inicialmente, identificar cada parte de seu componente. Após esta etapa, devem-se fazer as devidas conexões entre seus elementos, de modo que se ajustem logicamente a um todo.

Com base na competitividade e procurando se adequar ao conceito do todo, ao invés de seguir pelo caminho da separatividade citada em parágrafo anterior, as empresas passaram a se estruturar de forma diferente, buscando se adequar às novas exigências mercadológicas. Um importante questionamento que se faz neste novo cenário competitivo, principalmente no século XXI, é sobre quais alternativas podemos utilizar para conseguir chegar aos resultados desejados. A visão anterior, que era focada na abordagem mecanicista, onde o que importava era a produtividade, em detrimento às condições de trabalho dos profissionais, foi alterada para uma visão mais humanista. O ponto mais importante deste processo foi o foco, que mudou da produtividade para a pessoa.

No século XXI fica evidente que não adianta ter os melhores equipamentos e os maiores recursos, se o fator humano da empresa não estiver alinhado à realidade da empresa. Rabelo-Santos (2004) diz que essas transformações fizeram com que os trabalhadores competentes fossem vistos como uma fonte de vantagem competitiva. Como vivemos na era do conhecimento, dos talentos e da inovação, temos a certeza que as pessoas compõem um grande capital humano.

Levando em consideração as ferramentas necessárias para que as empresas consigam atingir estes objetivos, a área de Gestão de Pessoas passou a ser vista com outros olhos. Ela teve um desenvolvimento considerável, visando ocupar um espaço mais estratégico, e a abordagem sistêmica foi reforçada na concepção do setor, já que sabemos que todas as subáreas envolvidas só funcionam se estiverem conectadas. Não adianta fazer uma boa seleção, se o treinamento não suprir os gaps existentes nos novos colaboradores, assim como não adianta treiná-los e depois não avaliar o desenvolvimento deles e, também, não há sentido em se ter um

bom sistema de avaliação, se não há um bom plano de cargos, carreiras e salários para reconhecer os bons funcionários. A administração de tarefas, antiga responsabilidade do chamado Departamento Pessoal, passou a ter um status de articulação da gestão de pessoas alinhada à estratégia do negócio.

Segundo Piccolotto, Vassari e Dutra (2010), a pressão pela transformação organizacional passou a ser uma constante na vida das organizações e não mais algo episódico. A adaptação contínua não é mais um diferencial, mas uma questão de sobrevivência. Nesse contexto, a gestão de pessoas deve estimular, oferecer, suporte e preparar artífices das mudanças e deve gerar lideranças que inspirem e facilitem essa adaptação. Orlickas (2012) diz que as organizações são pessoas reunidas em torno de um objetivo comum. Logo, elas são as condutoras do negócio. Por isso, lidar com essas pessoas de maneira a otimizar o trabalho de seus colaboradores significa ter um maior potencial de resultados. Ela compara as atividades da área de Gestão de Pessoas – para os colaboradores – com as atividades do Marketing – para os clientes externos. Atuando desta forma, a área de Gestão de Pessoas passa a agir de forma estratégica.

O cenário apresentado começou a exigir uma humanização do relacionamento com o trabalho. A busca por profissionais comprometidos, empenhados, conscientes e envolvidos com os objetivos da empresa faz com que a empresa tenha um ganho competitivo bastante significativo. A satisfação profissional passou a receber a atenção que deveria receber há muito tempo. Palavras como motivação ganharam destaque e vários estudos foram feitos no sentido de aumentar a satisfação que o trabalhador tem com seu trabalho.

Um ponto importante quando se fala em satisfação profissional, pensando em termos de reconhecimento, é remuneração oferecida aos colaboradores em troca de seu trabalho. Esse assunto possui um bom número de livros a respeito. Casos na prática, como textos, artigos ou livros que ilustrem o processo de planejamento de um plano de cargos e salários, porém, são mais difíceis de serem encontrados. Muito talvez porque, ainda hoje, esse assunto é tratado como algo que deva ser lacrado e escondido. O novo cenário citado na apresentação indica, cada vez mais, uma maior transparência por parte das empresas em relação aos seus funcionários. O que se vê na prática sobre remuneração ainda não indica uma mudança de postura das empresas neste sentido. Para quem decide iniciar um planejamento na área, não existe muito material explicando o passo a passo. É justamente neste

ponto que se baseia o intuito do presente trabalho acadêmico. Assim, a pergunta que norteia a pesquisa é: Como se deu o processo de implementação de Plano de Cargos e Salários em um clube campestre de Brasília?

O objetivo geral é relatar como foi estabelecido o procedimento para implementação de plano de cargos e salários nesse clube. Para tanto, será necessário seguir alguns objetivos específicos, como: caracterizar o contexto da empresa em que o estudo foi realizado; descrever a metodologia adotada pela consultoria responsável pela implementação do processo de Cargos e Salários; e analisar os dados a partir do aporte teórico sobre Cargos e Salários.

Sob a ótica acadêmica, este artigo pode auxiliar as pessoas que têm interesse em conhecer como se implementa um plano de cargos e salários, uma vez que demonstra todo o processo e auxilia nos questionamentos de como colocar em prática teorias e indicações de como elaborar um plano desse tipo existentes na literatura.

Do ponto de vista do pesquisador, o interesse veio da própria carreira profissional. O fato de ele ter tido, até pouco tempo atrás, pouca vivência com a área de remuneração e atualmente estar lidando com esta área, fez com que ele buscasse apoio com profissionais da área e com a literatura específica indicada para este ramo do conhecimento.

Para alcançar os objetivos citados anteriormente, foi selecionado um projeto de implementação de plano de cargos e salários que estava em andamento – o do clube campestre em questão – e, a partir daí, buscou-se acompanhar, passo a passo, como ele foi feito.

Na primeira parte do trabalho, será apresentado o arcabouço teórico dos temas tratados aqui, que dará embasamento à pesquisa. Nela serão apresentadas teorias sobre as mudanças ocorridas na área de Gestão de Pessoas nos últimos tempos, além de alguns conceitos de motivação e sua importância no contexto organizacional. Sobre o principal tema do presente trabalho, que é o processo de planejamento e implementação de um plano de cargos e salários, serão apresentados modelos comumente utilizados para estes fins, buscando informar vantagens e desvantagens de cada um e selecionando o que mais se adapta ao estudo em questão.

Na segunda parte do trabalho será apresentada a forma como a pesquisa foi feita: Qual o método utilizado, qual o local onde ela foi realizada, além de participantes, instrumentos e procedimentos para sua realização. Por fim, os resultados serão apresentados e discutidos à luz da teoria apresentada no Desenvolvimento.

2 GESTÃO DE PESSOAS

Como o objetivo dessa pesquisa é demonstrar como é estabelecido o processo de implementação de plano de cargos e salários em um clube campestre de Brasília, sempre levando em consideração os benefícios de uma metodologia para remuneração, o referencial teórico será muito importante para embasar o estudo, já que existem na literatura vários modelos de implantação de plano de cargos e salários, cada qual com suas vantagens e desvantagens em relação aos demais.

Para se chegar a um modelo que mais se adeque à necessidade da empresa, vários aspectos devem ser levados em consideração. Ao se estudar estes modelos, é importante entender o contexto em que vivemos. Todas as mudanças citadas na apresentação dessa pesquisa trouxeram muitas dúvidas. Muitas certezas que existiam antes foram colocadas em xeque. Será que técnicas e procedimentos utilizados até então deveriam ser jogados fora e abandonadas? Ou bastaria adequá-las à nova realidade?

A área de Gestão de Pessoas, que antes era totalmente operacional e apenas realizava o pagamento aos colaboradores, passou a se tornar estratégica e de fundamental importância para as organizações. As empresas passaram a dar mais importância a este setor. Com este novo paradigma, coube a elas utilizar esta mudança de maneira positiva, ao invés de ficar com o pensamento de que toda mudança é prejudicial ao bom funcionamento das organizações. Quem não percebe e se adapta a esta nova realidade está fadado ao fracasso.

Resende (1991) lembra que os profissionais da área de Gestão de Pessoas devem focar-se em não se conformar com o imediatismo e a improvisação impostos

pela roda-viva das organizações, além de buscarem sempre mudar da ingloria atuação reativa para a significativa e compensadora atuação proativa.

O fator humano teve seu valor reconhecido e as empresas passaram a focar seus esforços neste ponto. Não basta ter a melhor matéria prima, a melhor fábrica, nem muito dinheiro, se as pessoas não forem reconhecidas e não estiverem satisfeitas com a empresa. A importância do colaborador, antes focada no trabalho simplesmente operacional, passou a ser direcionada à valorização do conhecimento. O acúmulo de riqueza e de bens, tão valorizado anteriormente, deu lugar ao acúmulo de conhecimento. As empresas passaram a valorizar as ideias dos colaboradores e a incentivar que eles pensem, ao invés de simplesmente reproduzir comportamentos repetitivos.

Chiavenato (1995) lembra que os cargos eram projetados segundo o modelo de fazer e não de pensar e o treinamento no cargo segundo o modelo clássico, era restrito às habilidades específicas necessárias à execução das tarefas. Hoje, por sua vez, podemos encontrar tantos treinamentos focados no lado comportamental do colaborador quanto os que já existiam anteriormente, focados somente na parte técnica. Para conseguirem se adequar a essa nova realidade, as empresas precisam buscar entender como funciona o processo do sentimento de reconhecimento por parte de seus colaboradores para, aí sim, passarem a reconhecê-los da maneira como eles desejam.

2.1 Motivação

Um dos componentes cruciais para se entender o comportamento dos colaboradores dentro das empresas é a motivação. Bergamini (2008), inclusive, diz que a motivação parece estar constantemente no centro dos problemas humanos dentro das mais diferentes organizações, cobrindo uma ampla variedade de formas comportamentais. Muito se fala sobre esse assunto, mas o que realmente ele quer dizer?

Basicamente, as teorias sobre motivação são divididas em dois grupos: O primeiro busca explicar motivação sobre o prisma da satisfação das necessidades, tendo elas como um objetivo a ser alcançado, enquanto que o segundo analisa os

fatores intrínsecos e extrínsecos no processo motivacional. Como o foco dessa pesquisa não é motivação, esse assunto será passado rapidamente, sendo que o foco será apenas nas teorias do primeiro grupo.

Uma teoria importante é a Motivacional de Herzberg. Ele dividiu os fatores relacionados à motivação em dois grupos, conforme ilustrado abaixo:

Figura 1 – Fatores higiênicos e motivacionais de Herzberg

FATORES HIGIÊNICOS	FATORES MOTIVACIONAIS
Salário	Realização
Segurança no trabalho	Reconhecimento
Status	Responsabilidade
Métodos empresariais	Progresso
Qualidade da supervisão	O próprio trabalho
Relações interpessoais	Possibilidade de crescimento

Fonte – Herzberg (1959 apud Pontes, 2012, p. 16)

Os fatores higiênicos são os considerados básicos para a realização do trabalho. Os fatores motivacionais, por sua vez, estão condicionados aos aspectos psicológicos.

É importante frisar que, segundo ele, o salário está no grupo dos fatores higiênicos, que não geram grande motivação. A sua ausência, porém, ou a injustiça em sua distribuição, gera forte insatisfação.

Já Maslow elaborou uma escala de hierarquia das necessidades. Segundo essa escala, ele cita as necessidades do ser humano, de acordo, com suas prioridades. Na pirâmide abaixo é possível verificar quais são elas:

Figura 2 – Hierarquia das necessidades de Maslow



Fonte – Maslow (1943 apud Paschoal, 2012, p. 9)

As necessidades da base, as fisiológicas, dizem respeito à subsistência do ser humano (alimentação, repouso, abrigo, etc.). As relacionadas à segurança referem-se à proteção contra qualquer tipo de ameaça. As de associação são as relacionadas à convivência com outras pessoas. Já as de auto-estima são as necessidades de possuir amor próprio, de ser reconhecido pelo o que faz. Por fim, as de auto-realização ilustram as necessidades que temos de vencer desafios, seguir em frente, construir algo, etc. Somente passamos a nos preocupar com uma necessidade quando a anterior já está satisfeita.

Neste modelo, o salário ocupa, basicamente, as necessidades básicas, pois serve para subsistência. Outras necessidades também são atendidas, como a relacionada à segurança e de associação. Mas ele não tem forte impacto sozinho, já que um aumento salarial, por exemplo, pode satisfazer a necessidade de reconhecimento, mas somente por curta duração, se não associada com outras questões.

Paschoal (2012) lembra que, de acordo com essa teoria, não adianta tentar satisfazer necessidades superiores através de programas e ações de Recursos Humanos, se as necessidades básicas não estiverem resolvidas. E o salário é uma dessas necessidades básicas.

Conhecendo um pouco das teorias motivacionais, será necessário entender como uma boa administração de cargos e salários influencia no desenvolvimento das tarefas dos colaboradores.

2.2 Cargos e Salários

No intuito de valorizar a condição das pessoas dentro das empresas e, também, tornar justo o pagamento pelos serviços prestados, uma boa metodologia de remuneração se faz imprescindível. Paschoal (2012) cita que, além das questões intrínsecas ao salário para quem o recebe, como seu poder de compra, ele tem um significado psicológico muito importante, que não podemos ignorar, sob pena de falharmos em sua administração.

A remuneração exerce uma importante parcela na busca pela satisfação profissional. Segundo Pontes (2012), sem uma boa administração de cargos e salários, os funcionários de uma empresa podem sentir-se injustiçados e até estagnados, ou seja, sem perspectiva de alcançar maiores desafios e novos cargos. Além disso, pode haver diminuição da produção ou da qualidade, aumento dos índices de absenteísmo e atrasos, desmotivação, entre outros. A visão das pessoas como vantagem competitiva, citada anteriormente, deixa de funcionar a partir do momento que elas passam a não se sentirem mais justicadas. Para que elas coloquem à disposição da organização seus conhecimentos, habilidades e atitudes, elas devem se sentir motivadas, cita Rabelo-Santos (2004).

Há, porém, um sério questionamento sobre a real importância da questão salarial na motivação dos funcionários. Ele, que antes era imaginado como o único fator motivacional, passou a ser somente um dos milhares de componentes deste quesito. Hoje, inclusive, a ideia é de que o salário não passa de uma recompensa pelo trabalho entregue pelo funcionário. Pontes (2012) explica que a troca fria de produção por salário não gera satisfação, é apenas a recompensa justa pelo seu trabalho. Apesar disso, ele lembra que o salário é uma demonstração de quanto a empresa valoriza o trabalho do colaborador. O plano de cargos e salários não funcionaria como um fator de motivação propriamente dito, mas serviria de base aos fatores motivadores ligados ao cargo ocupado, à perspectiva de crescimento profissional e trabalho executado.

Paschoal (2012) diz que, por ser a contrapartida pecuniária e já que as pessoas não costumam trabalhar “por esporte”, o salário estabelece o elo primeiro e decisivo. É inegável, assim, que ele ainda é um ponto importante quando falamos sobre reconhecimento. Ainda segundo Paschoal (2012), o salário tem sido um fator

crítico na relação entre organizações e trabalhadores. Outros fatores importantes existem, sem dúvida, nessa relação, porém o salário tem sido o ponto mais “nevralgico”. Essa é a constatação concreta que vem sendo feita ao longo dos anos, apesar de todas as transformações que vêm ocorrendo nesse campo. Fica sem sentido conversarmos sobre as necessidades pessoais “superiores” – de segurança, de associação, de associação, de auto-estima e de auto-realização – se não remuneramos de uma forma justa.

Para remuneramos de uma forma justa, a primeira exigência é que esteja claro para o colaborador o que é esperado dele. Além de saber o que é esperado dele, o colaborador deve saber qual será sua recompensa por este trabalho. O’Neal (1992) cita que um sistema de administração da remuneração que indique o que é esperado das pessoas pela empresa é fundamental para o sucesso empresarial. Existindo alinhamento com a estratégia da empresa, a remuneração atua no incentivo à harmonia de interesses e desenvolvimento de visões comuns dentro da realidade da cultura de determinada organização.

Segundo Milgrom e Roberts (1992) o sistema de remuneração especifica o que o empregador quer de seus empregados e o que ele deve ser motivado a oferecer, reconhecendo a contribuição do profissional a partir da análise de uma série de dimensões e motivações que o impele a esforçar-se mentalmente e fisicamente e a alocar seus esforços de uma maneira que sirva aos interesses da organização.

Estas exigências para um bom plano de cargos e salários se atingem com o primeiro passo da elaboração dele: a análise dos cargos. Nascimento (2001) diz que a descrição dos cargos consiste em um relatório das tarefas e atividades atribuídas a cada um deles. Ele divide a descrição em dois modelos: o primeiro tendo como base o cargo estreito e o segundo utilizando o conceito de cargo amplo.

A descrição por cargo estreito considera as atribuições de cada subfunção existente na empresa. Já a descrição tendo como base o cargo amplo caracteriza a reunião de atribuições de subfunções sequenciais ou equivalentes, numa única descrição. A vantagem do primeiro é que a identificação é feita por cada atribuição, que recebe uma denominação própria. Além disso, ele facilita o posicionamento do cargo na estrutura salarial, já que o mercado trata as funções de forma diferenciada. O cargo amplo, por sua vez, facilita o remanejamento de funcionários para outras

funções sem necessidade de alteração de cargo, como diz Nascimento (2001), além de diminuir consideravelmente o número de cargos na instituição, o que facilita a administração por parte da área de remuneração. Para Wood e Picarelli (2004), uma tendência forte entre as empresas é justamente essa redução do número de cargos. As descrições passam a servir como diretrizes gerais, e não mais como definições de especificidades. Assim, o sistema ganha simplicidade e flexibilidade. Um oficial de manutenção, por exemplo, pode executar tarefas voltadas a área hidráulica, mecânica, de carpintaria, etc. Esta análise favorece a rotatividade no trabalho, fazendo com que o colaborador apoie em tudo o que diz respeito a seu processo. Após a descrição de todos os cargos, é necessário avaliá-los e posicioná-los na estrutura salarial.

Para realizar essas tarefas, existem várias opções na literatura. Paschoal (2012) divide os métodos existentes em três: globais, analíticos e sistêmicos. Os globais focam os cargos de forma total e não em cada aspecto isoladamente (Escalonamento, Escalonamento a partir do mercado, Graus predeterminados e Grade de comparação, por exemplo). Os analíticos avaliam os cargos sob diferentes aspectos chamados fatores – escolaridade, experiência, responsabilidade, etc. Exemplos desse método são pontos e comparação de fatores. Já os métodos sistêmicos são os que utilizam fatores de entrada (requisitos), de aplicação (responsabilidade, complexidade) e de saída (resultados produzidos pelo cargo), dentro do conceito de sistema. Eles são métodos desenvolvidos em “laboratório”, com uma abordagem própria de quem o aplica. Exemplos deles são os métodos Hay e Hoyer. A literatura demonstra todos estes tipos de avaliação de cargos, motivo pelo qual nos ateremos somente a uma, no momento da metodologia.

Esta etapa ainda é focada no que é chamado de equidade interna, que consiste na estruturação dos cargos, ou o que podemos chamar de criação da estrutura salarial. Pontes (2012) a descreve como a correta avaliação dos cargos, de forma a manter uma hierarquia. Seguindo o mesmo conceito, Hipólito (2001) diz que o modelo consiste na análise, descrição e ordenação dos cargos existentes na organização em função de seu valor relativo, ou seja, o valor de um cargo comparado com os demais.

Para tratar da equidade externa, que é, de acordo com Pontes (2012), a adequação salarial da organização diante do mercado de trabalho, é necessária a realização de uma pesquisa salarial. Ela se dá pela equalização dos salários da

empresa em relação aos pagos pelo mercado, o que dá competitividade aos salários gerados para a empresa. Ter salários muito abaixo do que são pagos no mercado faz com que seja muito difícil contratar talentos e retê-los. Ter salários muito acima, por outro lado, compromete o orçamento e a saúde financeira da empresa.

Por fim, com a estrutura e a pesquisa salarial prontas, é necessário elaborar a política salarial. Ela norteará todas as ações referentes aos cargos e aos salários da empresa. Em qual cargo o colaborador será contratado? Em qual faixa salarial ele ingressará na instituição? Com quantos anos e com quais pré-requisitos poderá progredir horizontalmente, dentro de seu cargo? O que é necessário para ascender verticalmente, ocupando um cargo de maior complexidade que o atual? Todos esses questionamentos devem estar respondidos na Política Salarial. É importante que este processo seja claro e transparente para os colaboradores, ou ele perderá seu sentido e as progressões voltarão a ser feitas de maneira intuitiva, gerando as mesmas insatisfações e sentimentos de injustiça de antes.

É compreensível, vistas as etapas necessárias para implantação de um plano de cargos e salários, que administrar essa área pressupõe conhecer requisitos mínimos estabelecidos para atribuir um valor relativo que se traduza em valor justo, compatível com estrutura de cargos da empresa e com o mercado concorrente. Rabelo-Santos (2004) cita que, para isso, deve-se ter o desenvolvimento criterioso de um programa de cargos e salários, com ênfase no planejamento do trabalho. Pontes (2012) considera que o plano de cargos e salários é o principal instrumento que leva a um ambiente motivado para se ter pessoas integradas e produtivas.

Colocados estes argumentos, passa-se para o próximo estágio da administração de um plano de cargos e salários: como aprimorar a forma de se remunerar um trabalho? Se com salários fixo, com gratificações por produtividades ou com participações no lucro da empresa, por exemplo? Apesar das muitas mudanças que a área de remuneração vem sofrendo, ainda é essencial partir de um plano básico. Por mais modernos que sejam os processos de uma empresa, eles sempre partem desta base. Neste ponto podemos utilizar a fala de Pontes (2012), que diz que para que possa existir ambiente motivador no seio da organização, pessoas integradas e produtivas, são necessários planos adequados de Gestão de Recursos Humanos. O plano básico é, sem dúvida, o de cargos e salários, porque sem ele dificilmente os demais planos funcionam. Crescimento para qual cargo?

Treinamento e Desenvolvimento em quais atividades ou competências? Avaliação do quê? Remuneração variável a partir de qual base de salário fixo?

Por estes motivos, essa pesquisa acadêmica se deterá em relatar o processo de implementação de um plano de cargos e salários básico e tradicional. Para um segundo momento, sugere-se avaliar se na instituição cabe alguma forma de remuneração variável ou algum outro tipo mais moderno. A intenção, a princípio, é ter um plano de cargos e salários que resolva os problemas encontrados atualmente. Apesar de ser uma proposta mais conservadora, atende os anseios da instituição, principalmente pelo seu pequeno porte, pelo fato de não ter fins lucrativos e, também, por causa de pontos em seu regimento que impedem que se faça uma proposta mais ousada.

3 MÉTODO DE PESQUISA

A Análise escolhida para a realização da pesquisa foi qualitativa. Segundo Gil (1999), a pesquisa qualitativa visa qualificar os dados, avaliando a qualidade das informações. Ela não se preocupa com medidas e utiliza as percepções dos atores sociais. Além disso, a intenção dela é ser descritiva, modelo utilizado para essa pesquisa.

O meio técnico de investigação foi o método observacional, buscando como fonte dados primários - o ambiente natural - para a coleta de dados, sendo que o delineamento da pesquisa foi por meio de estudo de caso em um clube campestre de Brasília.

Além do acompanhamento do trabalho da consultoria que prestou o serviço para o clube, a pesquisa utilizou a documentação resultante desse serviço para auxiliar a coleta de dados.

3.1 Unidade de caso

O estudo aconteceu em um clube campestre de Brasília, fundado por pioneiros da cidade e com mais de 50 anos de existência. Possui uma área de 184 hectares, tendo como principais atividades as relacionadas com a natureza, proporcionando a seus mais de 800 sócios proprietários todo tipo de atividade de esporte e lazer.

É uma instituição sem fins lucrativos. Para se sustentar, busca criar novas formas de negócio, como oferecimento de espaços para festas e comemorações. Tem planos de inaugurar espaços para realização de convenções e encontros profissionais. Além de criar novas fontes de renda, esses novos negócios demandam a criação de novos cargos e a contratação de novos profissionais.

É presidido por um corpo de profissionais amadores, não remunerados, que se divide em Diretoria Executiva, Conselho de Informação e Disciplina, Conselho Fiscal, Conselho Deliberativo e Assembleia Geral. Eles são eleitos a cada três anos. Abaixo deles, no organograma, estão os colaboradores remunerados.

Atualmente, o clube conta com 120 desses colaboradores. Não existe uma metodologia formal de remuneração. Para elaboração dos salários, são utilizados somente critérios legais, baseados na Consolidação das Leis Trabalhistas e nas convenções sindicais da categoria. Os valores são elaborados de forma intuitiva e não existem faixas nem classes para progressão dos funcionários.

O clube possui, excluindo uns poucos cargos de administração, basicamente cargos operacionais. Não há muita rotatividade e a maioria dos colaboradores tem bastante tempo de contratação. Falando de uma forma geral, não existe muita reclamação sobre os valores dos salários, mas há uma reclamação dos funcionários em relação a pouca diferença salarial entre os cargos com diferença hierárquica, ou seja, a diferença de salário entre um chefe e um subordinado não condiz com a diferença de responsabilidade. Os Supervisores, por exemplo, recebem um valor somente um pouco maior que seus subordinados, não tendo, desta forma, um reconhecimento salarial em relação às suas funções.

3.2 Participantes da pesquisa

A pesquisa foi realizada com os 2 (dois) consultores responsáveis pelo desenvolvimento de um Plano de Cargos e Salários a ser implementado na unidade de caso supracitada. Um dos consultores é, ainda, o autor deste artigo.

Os consultores atuam de forma generalista na área de Gestão de Pessoas, com projetos de Recrutamento & Seleção, Treinamento & Desenvolvimento, Cargos & Salários e Avaliação de Desempenho. O primeiro atua há mais de vinte anos com estes processos, tendo como clientes empresas da área educacional e da indústria, por exemplo. O segundo atua há oito anos na área, já tendo trabalhado em consultorias especializadas na área. Além disso, atuou com empresas do ramo de cooperativismo de crédito, da área educacional e hospitalar, além de outras.

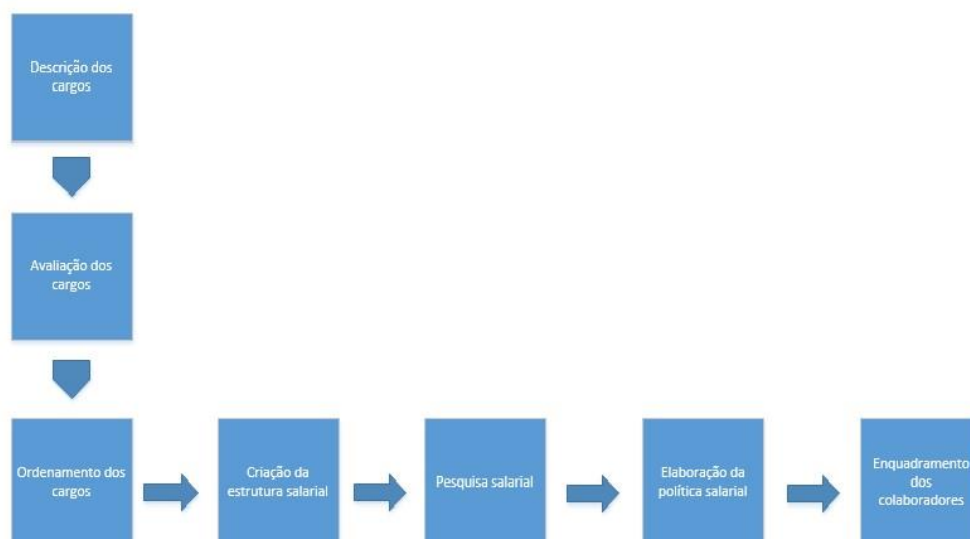
3.3 Instrumento de pesquisa

Os dados foram acessados através de levantamento documental, junto aos registros da empresa de consultoria e considerando os relatos dos dois consultores a respeito dos detalhes do processo de trabalho, além de observação direta do trabalho realizado.

4 DISCUSSÃO

O projeto de planejamento e implantação de plano de cargos e salários foi realizado pelos dois consultores citados anteriormente. As atividades foram divididas entre eles, de modo que eles pudessem participar de todos os momentos, mas com responsabilidade dividida em relação a cada etapa. As etapas foram as seguintes: Descrição, avaliação e ordenamento dos cargos; Criação da estrutura salarial e comparação com pesquisa salarial; Elaboração da política salarial e; Enquadramento dos colaboradores. O fluxograma a seguir ilustra o processo:

Figura 3 – Fluxograma para implantação do plano de cargos e salários



Fonte: Produzido pelo autor do trabalho com os dados coletados na pesquisa

Para início do trabalho, foi necessário coletar os documentos já existentes sobre o assunto. Em contato com o Presidente do clube, foi informado que já houve anteriormente um estudo inicial no clube e as informações dele ajudaram a iniciar a pesquisa. Não havia, porém, informações muito aprofundadas. Essa fase inicial consistiu no levantamento dessa documentação e do que poderia ser aproveitado. Foi necessário, também, observar a convenção coletiva do sindicato a qual o clube é filiado, no caso o Sindiclubes/DF. Nele constam os pisos estipulados para cada cargo, além de possíveis gratificações e escalas de trabalho que devem ser atendidas.

O segundo momento consistiu em visitas ao clube para observação das tarefas executadas por cada cargo. Essa foi a fase de descrição dos cargos, feita por meio de coleta de dados, a partir da observação. Todos os colaboradores da instituição foram convidados a participar. Somente alguns que, por algum motivo, não estavam no clube no dia da realização do trabalho é que não puderam participar. De qualquer forma, conseguiu-se que ao menos um ocupante de cada cargo estivesse presente. Para tanto, os ocupantes de cada cargo foram entrevistados, utilizando o modelo de descrição de cargos, para esclarecer informações como: que tipo de tarefas eles executam diariamente? A quem se

reportam? Que instrumentos e máquinas são necessários para o bom desempenho de seu serviço? Qual nível de escolaridade eles atingiram? Essas informações foram validadas com o supervisor de cada um e, também, pela observação direta, que indicou se o colaborador citou fielmente o que é feito no dia-a-dia. Todas essas visitas foram acompanhadas pelo Gerente de Sede do clube. Ele explicou sobre o funcionamento do clube e passou informações importantes para as descrições realizadas. Com essas informações foi possível identificar as funções que eram imprescindíveis para o bom funcionamento do clube.

Outros momentos importantes para validação das informações foram as reuniões com o Presidente do clube. Além de confirmar o que era esperado de cada colaborador, ele passou informações sobre planos futuros do clube, como a criação de um novo espaço para eventos. Esse espaço demandaria novas contratações, com novos cargos. Assim, o trabalho já previu a criação deles, juntamente com os valores salariais para cada um.

Na análise do trabalho realizado foi possível testar, na prática, algumas questões levantadas pela literatura pesquisada. Para a coleta de dados, por exemplo, Pontes (2012) lembra que existem alguns métodos: Observação local, questionário e entrevista. Cada um deles tem suas vantagens e desvantagens. Para amenizar as desvantagens de cada um, ele sugere que sejam utilizados métodos combinados para o levantamento dos dados. Para o caso apresentado, foram aplicados dois: Observação local e entrevista.

Optou-se por não aplicar questionários devido ao baixo nível de escolaridade dos colaboradores. Ao aplicar-se a observação local, foi verificado que, apesar da vantagem de se conseguir verificar in loco como o trabalhador exercia suas funções, era um método moroso e que suscitava dúvidas, que precisavam ser questionadas em outro momento, para não atrapalhar o serviço. Isso foi sanado com a entrevista, que responde as dúvidas, mas que, se aplicada sozinha, traria somente informações que o trabalhador tiver interesse em passar e, que, se mal estruturada, poderia trazer reações negativas nos colaboradores. Para solucionar isso, optou-se por ter uma entrevista mais enxuta e rápida, tendo somente perguntas que surgiram na observação local.

No momento da descrição dos cargos, foi utilizado o modelo de cargo amplo. Segundo Pontes (2012), o conceito clássico da análise de cargos dividia processos em cargos distintos. Desta forma, um processo permite a configuração de

vários cargos. Essa análise pode acarretar em dezenas de cargos que, a grosso modo, têm a mesma atribuição. Para facilitar a administração de cargos e salários, ele explica que a análise deve visar não somente os cargos, mas a análise crítica dos processos. Este modelo permite a polivalência do trabalhador.

Uma das desvantagens desse modelo que ficou muito evidente nessa pesquisa, principalmente pelo grande número de cargos operacionais, foi o fato de que a utilização do cargo amplo pode, por exemplo, gerar dúvidas quanto ao que é de responsabilidade de cada cargo. Como a titulação se dá por um conjunto de muitas tarefas que se relacionam entre si, o cargo pode se confundir com outro. Para tentar amenizar essa desvantagem, uma técnica que pode ser utilizada é a divisão deles em eixos de carreira. Dessa forma, é possível definir o que compete a cada eixo. O eixo de manutenção, por exemplo, é responsável por atividades mais rotineiras, de execução manual, sem muita necessidade de inovação. Ele é responsável pelos reparos necessários no dia a dia do clube, como limpeza, manutenção e conservação dos espaços. Já o eixo administrativo atua com atividades financeiras, administrativas, contábeis, de recursos humanos, etc. Cada eixo terá suas particularidades e possibilidades de crescimento. A descrição do eixo engloba todas as atividades possíveis de cargos que a ele pertencem.

Com as descrições dos cargos prontas, a fase seguinte do trabalho consistiu em avaliá-los e, ordená-los, definindo, assim, o grau de hierarquia entre eles. Como a maioria dos cargos é operacional, optou-se por utilizar a grade de comparação. Paschoal (2012) diz que esse método consiste em comparar cada cargo com os demais, levando em conta os requisitos, complexidades e responsabilidades.

Para realizar o ordenamento dos cargos, eles foram avaliados por sua complexidade, ou seja, pelo nível de pré-requisitos e de exigências que cada cargo traz consigo. As entregas de cada cargo estão diretamente relacionadas à complexidade dele. Logo, complexidades maiores têm pesos maiores, com salários maiores. Esta avaliação teve como critério a comparação entre um cargo e outro para definir a pontuação de cada um. Aqui entra uma característica importante no modelo utilizado: a análise levou em consideração, também, os salários pagos atualmente. O modelo visa diminuir os custos com a implantação do plano de cargos e salários, tendo em vista que os modelos mais utilizados atualmente só verificam o

enquadramento dos colaboradores nos novos salários após a elaboração de tabela, o que pode acarretar em um custo muito alto.

Para tanto, de maneira geral, os cargos com maiores salários foram considerados, a princípio, como de maior complexidade. Essa informação foi confrontada com a análise das descrições dos cargos e avaliada individualmente, no caso de ter apresentado alguma inconsistência.

Com a tabela de complexidades já elaborada, o próximo passo foi montar a estrutura salarial, ou seja, propor os salários para cada cargo e qual seria o percentual de diferença de um cargo para o outro. Muitos autores indicam que, para se montar a estrutura salarial, deve-se primeiro realizar a pesquisa salarial e montar a política de salários. Paschoal (2012), por exemplo, diz que para construirmos a estrutura salarial, precisamos ter em mãos os resultados da pesquisa salarial e definir a Política Salarial ou, pelo menos, alguns de seus pontos básicos, como o formato das faixas salariais e a posição da empresa no mercado. Em nossa pesquisa, porém, como a pesquisa já havia sido realizada em um momento anterior e os principais pontos da política já estavam traçados, foi possível seguir com a montagem da estrutura salarial, alterando um pouco a ordem de execução proposta pela maioria dos autores analisados.

Para tanto, foram utilizados critérios estatísticos para que classes diferentes demonstrassem diferenças salariais que, de fato, respeitassem a hierarquia entre os cargos, eliminando o problema apresentado no início deste capítulo, que é o sentimento de injustiça em relação aos salários. Como essa etapa exige conhecimentos específicos em estatística, para entendê-los é necessário que se busque na literatura formas de realizá-la. Essa parte não foi aprofundada neste trabalho. É importante frisar, porém, que o ideal é posicionar o valor médio indicado na pesquisa salarial de acordo com o nível de agressividade pretendido pela empresa. Quanto mais se deseja estar acima do mercado, mais próximo da Faixa I a média de mercado deve estar posicionada.

A divisão da tabela foi feita por divisões em classes (níveis verticais, que diferem um cargo com maior complexidade que o outro) e faixas (níveis horizontais, que indicam o quanto o colaborador já progrediu dentro de seu próprio cargo). Apesar de que os métodos utilizados comumente indiquem um número razoável de faixas salariais (em média cinco), o que garantiria uma boa possibilidade de progressão de carreira, neste trabalho foi indicado um número menor, por conta da

previsão orçamentária do clube não ser muito alta e por se tratar de uma instituição sem fins lucrativos. Além disso, o estudo do histórico do clube demonstrou que não é muito comum haver progressão vertical, principalmente pelo fato de não haver grande rotatividade, o que acaba não abrindo vagas para serem repostas por ocupantes de cargos com menor complexidade. Sem vagar um cargo de supervisão, por exemplo, não é possível promover um técnico a um cargo de maior hierarquia.

Além dos motivos citados no parágrafo anterior, Pontes (2012) lembra que, apesar da amplitude de faixas horizontais existir para propiciar o progresso salarial do indivíduo dentro do grau, é recomendável não construir faixas com muita amplitude nos cargos muito padronizados e operacionais, que é o caso do clube. Criar muitas faixas, neste caso, poderia gerar reclamações trabalhistas em função dos diferentes salários.

Um modelo de tabela salarial pode ser observado no quadro abaixo, onde os cargos estão divididos em seis complexidades e dezoito classes salariais, sendo que cada classe salarial possui duas faixas salariais. É possível verificar nela todo o processo realizado: com a descrição de cada cargo, foi definida a complexidade de cada um, o que resultou em seu agrupamento em determinada classe salarial e, posteriormente, a criação de faixas para que os colaboradores fossem enquadrados, de acordo com seu tempo de trabalho no cargo.

Figura 4 – Tabela Salarial Fictícia

TABELA SALARIAL				
Classe	Faixa I	Faixa II	Complexidade	Cargos
1	R\$ 10,00	R\$ 10,60	1	Cargo 1
				Cargo 2
2	R\$ 10,76	R\$ 11,40	1	Cargo 3
				Cargo 4
				Cargo 5
3	R\$ 11,58	R\$ 12,27	1	Cargo 6
4	R\$ 12,76	R\$ 13,53	2	Cargo 7
				Cargo 8
				Cargo 9
				Cargo 10
				Cargo 11
				Cargo 12
5	R\$ 14,07	R\$ 14,91	2	Cargo 13
6	R\$ 15,51	R\$ 16,44	2	Cargo 14
7	R\$ 17,10	R\$ 18,12	2	Cargo 15
8	R\$ 19,03	R\$ 20,17	3	Cargo 16
9	R\$ 21,18	R\$ 22,45	3	Cargo 17
				Cargo 18
10	R\$ 23,57	R\$ 24,99	3	Cargo 19
				Cargo 20
11	R\$ 26,48	R\$ 28,07	4	Cargo 21
				Cargo 22
				Cargo 23
				Cargo 24
12	R\$ 29,76	R\$ 31,54	4	Cargo 25
				Cargo 26
13	R\$ 33,44	R\$ 35,44	4	Cargo 27
14	R\$ 37,92	R\$ 40,20	5	Cargo 28
15	R\$ 43,01	R\$ 45,59	5	Cargo 29
16	R\$ 48,79	R\$ 51,71	5	Cargo 30
17	R\$ 55,85	R\$ 59,20	6	Cargo 31
18	R\$ 88,80	R\$ 94,13	6	Cargo 32

Fonte: Produzido pelo autor do trabalho com dados fictícios

Montada a estrutura salarial, foi retomada a pesquisa salarial já existente, feita com outros clubes da mesma região. A pesquisa consiste em verificar como estão os salários pagos pelo mercado para as funções existentes no clube. Segundo Nascimento (2001) ela tem como objetivo verificar qual a situação do mercado concorrente, para que se possa comparar com os dados da empresa que está realizando a pesquisa. Para realiza-la, é necessário elaborar um manual de coleta de dados, que deve ser enviado a empresas do mesmo ramo de negócio e mesma região. Por envolver critérios estatísticos, que fugiriam do tema da pesquisa e faria necessária a explicação de longos cálculos, a pesquisa salarial não foi detalhada nessa pesquisa.

Por fim, foi elaborada a política salarial, que indicava todas as regras para administração do plano de cargos e salários. Para implantação, de fato, do plano de

cargos e salários, bastou enquadrar todos os atuais ocupantes dos cargos na nova metodologia, com os novos salários. A partir daí, qualquer nova contratação passará a seguir os novos conceitos.

Como os salários recebidos atualmente influenciaram diretamente a proposta de nova tabela salarial, o momento de enquadramento foi menos oneroso que o previsto. Os salários já estavam bem próximos da nova proposta e a preocupação maior foi a análise entre o salário recebido e o tempo de contratação. Colaboradores no mesmo cargo, mas com mais tempo de serviço na instituição não podem receber salário inferior a um colaborador com menos tempo de serviço na instituição, por exemplo.

Para o enquadramento, foi utilizado o caput 1º do artigo 461 da Consolidação de Leis Trabalhistas (CLT), que diz que trabalho de igual valor, será o que for feito com igual produtividade e com a mesma perfeição técnica, entre pessoas cuja diferença de tempo de serviço não for superior a 2 (dois) anos. Desta forma, os colaboradores que tinham menos de 2 (dois) anos de tempo de contratação foram enquadrados na faixa inicial da tabela salarial para seu cargo, enquanto que os colaboradores com mais de 2 (dois) anos de contratação foram enquadrados em faixa acima.

O trabalho durou em torno de dois meses e esse modelo regularizou a situação legal da instituição, além de deixar uma metodologia pronta para que seja possível ser instituído um plano de carreira, futuramente, de acordo com o desejo do clube. O plano foi proposto de forma bem conservadora, de acordo com as condições financeiras do clube, como dito anteriormente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com os dados apresentados na discussão, é possível afirmar que a pergunta problema foi respondida e o objetivo geral alcançado, uma vez que foram relatadas as etapas adotadas pelos consultores responsáveis pela implementação do Plano de Cargos e Salários de uma empresa de Brasília.

Observou-se que a pesquisa realizada auxiliou a empresa na regularização dos requisitos previstos na legislação trabalhista, mas que, a partir dela, se abrem possibilidades estratégicas para ampliar os resultados da área de Gestão de Pessoas, como maior clareza dos requisitos para desenvolvimento profissional interno, maior clareza quanto ao perfil para o recrutamento e seleção e para as necessidades de capacitação.

Como limitação está o fato do pesquisador ser um dos consultores envolvidos, o que está de acordo com o recorte metodológico da abordagem qualitativa, mas diminui a neutralidade para apresentação das questões.

Para complemento dessa pesquisa, sugere-se que os pontos que não puderam ser aprofundados sejam estudados, como, por exemplo, as bases estatísticas necessárias para elaboração de tabela salarial e, também, detalhes sobre como realizar uma pesquisa salarial.

Além disso, seria interessantes que fosse verificado, a longo prazo, o resultado obtido com a implantação do Plano de Cargos e Salários, já que não houve tempo hábil para tal. Como o intuito foi somente regularizar a situação dos salários no clube, também se sugere que, futuramente, seja analisada a possibilidade de se aplicar outras formas de remuneração, tentando, principalmente, passar a valorizar a entrega de resultados, situação que poderia melhorar ainda mais a produtividade dos colaboradores.

PLANNING AND IMPLEMENTATION OF A REMUNERATION SYSTEM: A Brasília's sports club case

ABSTRACT

The purpose of this article is to show the process of planning and carrying out of a payroll system at a company. The main question was: How did the implementation of a payroll system happen in a sports club in Brasília? To answer this question, it was necessary to characterize the context of the company where this project took place, describe which methodology was adopted by the consultant who developed the research and analyze the data, according to the available literature regarding the topic. For that, a payroll system project was elected and carefully watched while being executed. The research was based on observations and documental analysis and it had as references the titles of Paschoal (2012) and Pontes (2012). As a result, it was possible to analyze the practice of the written material, checking the advantages and disadvantages of some of the existing methodologies. Furthermore, it was possible to verify the implications of paying an employee without a payroll system and the advantages of executing it. Due to the fact that it was a pilot project, with the purpose of regulating the current salary situation, it was suggested that the company should, for the future, formulate a more accurate and modern payroll system, taking into consideration the possibility of including extra criteria such as a share of the club's income and variable compensation.

Key words: Human Resources. Salary. Payroll System.

REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2008.
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. Edição compacta. São Paulo: Atlas, 1995.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1999.
- HERZBERG, M. S. The Motivation to Work. In: PONTES, B. R. **Administração de Cargos e Salários**. São Paulo: LTr, 2012.
- HIPÓLITO, J. A. M. **Administração Salarial: A Remuneração por Competências como Diferencial Competitivo**. São Paulo: Atlas, 2001.
- LIMA, S. M. V; FISCHER, H. C. R. Validação de instrumentos para diagnóstico de condições facilitadoras de mudança organizacional. **Revista Psicologia: Organizacional e Trabalho**. Brasília: v. 5, n. 1, 2005.
- MASLOW, A. H. A Theory of Human Motivation. In: PASCHOAL, L. **Administração de Cargos e Salários: Manual Prático e Novas Metodologias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012, p. 9.
- MILGROM, P; ROBERTS, J. **Economics, Organization and Management**. New Jersey: Prentice Hall, 1992.
- NASCIMENTO, L. P. **Administração de Cargos e Salários**. São Paulo: Pioneira, 2001.
- ORLICKAS, E. **Consultoria Interna de Recursos Humanos**. São Paulo: Danelli, 2012.
- O'NEAL, S. R. The Reward and Recognition Phenomenon. **Compensation & Benefits Review**, v. 24, n. 6, p. 48-52, 1992.
- PASCHOAL, L. **Administração de Cargos e Salários: Manual Prático e Novas Metodologias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.
- PICCOLOTTO, C. L; VASSARI, S. A; DUTRA, J. S. Percepção de gestores quanto ao papel da área de recursos humanos na gestão de mudança organizacional. In: FISHER, A. L; DUTRA, J. S; AMORIM, W. A. C. (Org). **Gestão de Pessoas: Práticas Modernas de Transformação nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 2010.
- PONTES, B. R. **Administração de Cargos e Salários**. São Paulo: LTr, 2012.
- PORTER, M. **Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- RABELO-SANTOS, A. **Justiça Organizacional e Sistemas de Remuneração em Organizações Públicas**. 2004. Dissertação (Mestrado) – UnB, Brasília.

RESENDE, E. **Cargos, Salários e Carreira:** Novos paradigmas conceituais e práticos. São Paulo: Summus, 1991.

RIBEIRO, J. A; BASTOS, A. V. B. Comprometimento e justiça organizacional: um estudo de suas relações com recompensas assimétricas. **Psicologia: Ciência e Profissão**, Brasília: v. 30, n. 1, 2010.

WEIL, P. O Novo Paradigma Holístico: Ondas à Procura do Mar. In: CREMA, R; BRANDÃO, D. M. S. **O Novo Paradigma Holístico**. São Paulo: Summus, 1991.

WOOD, T; PICARELLI, V. **Remuneração e Carreira por Habilidades e por Competências:** Preparando a Organização para a Era das Empresas de Conhecimento Intensivo. São Paulo: Atlas, 2004.